PASSERELLES

Projet collectif de gestion des conflits en milieu scolaire

Guide d'implantation

Regroupement des organismes de justice alternative du Québec

Juin 2012

Le présent document a été élaboré par les membres du comité médiation scolaire du Regroupement des organismes de justice alternative du Québec (ROJAQ).

Regroupement des organismes de justice alternative du Québec
300, rue St-Sacrement, bureau 14
Montréal, Québec
H2Y 1X4
Téléphone : (514) 522-2554
Télécopieur : (514) 522-5191
Courrier électronique : rojaq@rojaq.qc.ca
Site Internet : http://www.rojaq.qc.ca

Contenu et rédaction :

Joscelyne Banerjee *(ROJAQ)*
Michèle Gariépy *(Pacte Bois-Francs)*
Chantal Guillotte *(ROJAQ)*
Pascal Ménard *(Programme Impact-YMCA)*
Martine Poirier *(Commun Accord)*
Olivier Martin Ouellet *(L'Interface)*
Marie-Hélène Prégent *(Ressources Alternatives Rive-Sud)*
Julie Trépanier *(Justice Alternative Richelieu-Yamaska)*

Révision et mise en page : Chantal Guillotte *(ROJAQ)*

Remerciements : ***Nous tenons à remercier tous les anciens membres du comité médiation scolaire et les organismes de justice alternative qui ont partagé leur expérience et leurs outils avec le comité au bénéfice de tous les membres du ROJAQ et du milieu scolaire.***

La forme masculine utilisée dans le présent document désigne aussi bien les femmes que les hommes et a essentiellement pour but d'alléger le texte.

Table des matières

Avant-propos

Le présent guide s'adresse plus spécifiquement aux personnes qui vont accompagner des milieux dans la mise en place de *Passerelles*. Il a été conçu afin d'aider ces personnes dans leurs efforts pour l'implanter dans les écoles. On y trouve donc des conseils, des suggestions et des pistes d'action.

Avant de vous plonger dans la lecture de ce guide, nous vous invitons à prendre connaissance des informations et des mises en garde suivantes :

- Si vous souhaitez connaître tous les détails de *Passerelles*, la lecture seule de ce document risque de vous décevoir. En effet, ce guide ne vise pas à expliquer *Passerelles*, mais bien **à suggérer des pistes de réflexion et d'action** pour son implantation. Il est vrai toutefois que la mise en application des conseils que renferme ce guide nécessite une bonne connaissance de *Passerelles* et de ses particularités. D'où la nécessité de bien comprendre les objectifs et les différentes composantes de *Passerelles*. De plus, nous vous invitons à consulter les sections 1 et 2 de la boîte à outils en médiation citoyenne qui expliquent bien le tronc commun de tout projet en médiation sociale.

- Cela étant dit, il est important de noter qu'à la différence des autres programmes de gestion des conflits en milieu scolaire, *Passerelles* s'adresse **à l'ensemble des acteurs du milieu**. Il s'agit d'un projet collectif **flexible** qui vise à favoriser une prise en charge des conflits. Si l'implantation requiert la présence d'un intervenant de l'OJA, nous l'avons conçu de manière à ce que le milieu parvienne à agir de manière autonome.

- À notre sens, il n'existe pas de « recette miracle » pour arriver à convaincre le milieu scolaire à adhérer à ce projet. Chaque OJA doit être en mesure de composer avec la réalité « du terrain », c'est-à-dire avec l'ouverture plus ou moins grande du milieu, avec les éventuelles résistances, avec ses éventuels contacts dans le réseau et avec ceux du réseau élargi (Tables de concertation, intervenants des CSSS, etc.). Il en va donc de la responsabilité de chaque OJA d'évaluer quelles sont les démarches à entreprendre et les meilleures voies à emprunter pour parvenir à implanter ce projet. Comme dans tout autre projet, il vous faudra peut-être ajuster la stratégie en cours de route. Bref, les propositions et les conseils qui vous sont présentés ici ne sont somme toute que des ingrédients. Le chef cuisinier, en l'occurrence vous, doit savoir comment les doser pour obtenir le plat voulu.

- Il est enfin à noter que le contenu du présent guide s'appuie, pour l'essentiel, sur l'expérience de plusieurs OJA qui ont déjà participé à l'implantation de programmes de gestion des conflits en milieu scolaire tels que *Des conflits bien gérés, tout le monde y gagne* ! *Médi-Ado*, *Vers le pacifique*, etc., et sur un certain nombre de lectures dont les écrits de l'International Institute for Restorative Practices. De plus, nous avons pu bénéficier du soutien de madame Marie-Ève Thériault de la Direction de la santé

publique des Laurentides. Qu'il nous soit d'ailleurs permis de remercier toutes les personnes qui ont accepté de partager leur expérience.

Structure du guide

Dans la première section du guide, nous avons tenté d'identifier quels sont les préalables à une implantation réussie de *Passerelles*. Même si cela s'avère toujours possible, il y a fort à parier que la simple distribution d'un dépliant dans les écoles situées sur votre territoire ne vous permettra pas d'implanter *Passerelles*. D'autres démarches s'imposeront sans doute. Par la suite, nous examinerons les différentes options qui s'offrent aux OJA pour établir un premier contact avec le réseau scolaire. Il sera ensuite question de la présentation et de l'implantation du projet, de l'implication de l'OJA et des diverses activités entourant *Passerelles*.

1. Les préalables à l'implantation de Passerelles

1.1 Se faire connaître et connaître le milieu

Avant même de songer à faire la promotion de *Passerelles*, il convient peut-être de se poser les questions suivantes : Est-ce que notre OJA est connu dans le milieu? Que connaissons-nous du milieu scolaire et de ses besoins? Si vous connaissez bien le milieu scolaire et si votre organisme est connu et reconnu - et pas seulement pour ses activités liées à l'application de la LSJPA -, vous disposez sans doute d'atouts. Dans le cas contraire, nous ne pouvons que vous inviter à vous impliquer davantage dans votre milieu. Des alliés solides et significatifs permettront que l'implantation de *Passerelles* devienne un projet collectif. Étant des organismes régionaux, il devient difficile de bien connaître chaque milieu, ces alliés deviennent donc aussi des atouts précieux pour être en contact avec la réalité du milieu et s'y faire connaître. En voici quelques exemples :

- les tables sectorielles (ex. : tables de concertations);
- la commission scolaire et les acteurs de ce milieu (personnel enseignant et non enseignant, direction d'école, conseiller pédagogique, travailleurs sociaux, psychologues, éducateurs, responsable des services éducatifs[1], service de garde, représentants syndicaux, etc.);
- les projets tels que « École en santé »;
- les activités en cours dans les établissements scolaires tels que les conférences avec thématiques pour les parents (L'école des parents[2], conférences portant sur l'intimidation, l'estime de soi, etc.);
- les préoccupations et les besoins du milieu visé (ex. : les orientations figurant dans les plans d'actions locales, régionales et provinciales ainsi que dans le Plan de réussite, les politiques en matière de harcèlement ainsi que sur les incidents violents, etc. Ces documents sont généralement disponibles sur les sites des commissions scolaires de votre secteur);
- les services de police (PIMS : Policier impliqué dans le milieu scolaire, policiers communautaires, etc.);
- les services et le personnel des CSSS de votre territoire, travailleurs sociaux, etc.;
- les services municipaux pertinents (ex. : Politique jeunesse et familiale);

Pourquoi déployer de tels efforts? En étant connu dans le milieu, il vous sera sans doute plus facile de convaincre vos éventuels partenaires de la qualité des services qu'offre votre OJA. De plus, si les travailleurs communautaires ou les policiers impliqués dans le

---

[1] Les titres des différents professionnels et des responsables du milieu de l'éducation sont donnés à titre indicatif seulement, car ils changent fréquemment, sans compter qu'ils peuvent varier d'une région à l'autre.
[2] Commission scolaire des navigateurs, Services de l'éducation des adultes, de la formation professionnelle et de la formation continue (2005-2006). *L'École des parents*.

réseau scolaire connaissent vos activités, vous multipliez les occasions d'être invités aux réunions où s'élaborent, par exemple, les projets de prévention. Il ne faut pas perdre de vue non plus qu'en étant au courant des projets, des priorités et des plans d'action du milieu, vous serez davantage en mesure de trouver les arguments qu'il faut pour convaincre le milieu. Dernier aspect, mais non le moindre, cette implication peut vous amener à découvrir des pistes de financement (par exemple pour un projet concerté).

2. La prise de contact

2.1 Sollicitation du milieu scolaire

La prise de contact avec les établissements scolaires constitue une étape primordiale pour l'implantation de *Passerelles*. Notre intention ici n'est pas de vous offrir un mode d'emploi infaillible. Par contre, vous trouverez dans cette section différentes pistes et suggestions que vous pourrez certainement mettre à profit en les adaptant à votre situation.

2.1.1 Les acteurs clefs

Tout OJA qui souhaite implanter *Passerelles* doit d'abord identifier les acteurs clefs vers qui se tourner. Il est certain qu'un tel projet doit recevoir l'appui de la direction de l'établissement scolaire dans lequel vous souhaitez l'implanter. Pour arriver à rencontrer les membres de la direction, plusieurs options s'offrent à vous. Les premières démarches peuvent être orientées vers le Conseil d'établissement ou encore vers une personne que vous connaissez et qui travaille à la Commission scolaire.

Dans certains cas, une discussion informelle avec un policier, un employé de l'école ou un parent peut faciliter les démarches. Si vous connaissez un enseignant, une infirmière, un éducateur, etc., pourquoi ne pas lui demander conseil, lui parler de *Passerelles* et vérifier ce qu'il en pense… Une conversation à l'occasion d'une table de concertation peut parfois vous ouvrir bien des portes. Rappelez-vous que lors d'un colloque ou d'un congrès, les échanges les plus concrets ont généralement lieu lors des repas ou des pauses café!

2.1.2. Différentes méthodes de prises de contact

Vous souhaitez obtenir un rendez-vous avec le directeur de l'école pour lui présenter *Passerelles*. Comment faire? Encore là, différentes options s'offrent à vous. Cette démarche peut prendre la forme d'une demande écrite - en utilisant le dépliant de présentation -, d'un contact téléphonique ou d'une combinaison de ces moyens (lettre se terminant par la mention qu'un suivi téléphonique aura lieu dans X jours). Si vous parvenez à obtenir un rendez-vous, n'hésitez pas à suggérer que soient présents d'autres membres du personnel tels qu'un travailleur social, un éducateur, un directeur adjoint, un enseignant, un psychoéducateur, etc. Dans la mesure où l'insertion d'un tel programme peut améliorer le climat dans l'école tout en favorisant la prévention de conflits (entre collègues de travail, entre un parent et un employé de l'école, etc.), leur présence peut s'avérer stratégique. Ils peuvent être vos meilleurs alliers. Le cas échéant, il vous appartient d'identifier les arguments pouvant les rallier au projet.

En étant au courant des activités du milieu, il vous sera plus facile d'identifier les moments stratégiques pour une présentation de *Passerelles*. Vous pourriez ainsi penser à une invitation spéciale. Pourquoi ne pas profiter par exemple d'une rencontre régionale des directeurs d'école pour les inviter à un déjeuner-causerie au cours duquel vous feriez une présentation de *Passerelles*? Une semblable présentation pourrait aussi se faire à l'occasion d'une réunion où tous les membres de la direction de la Commission scolaire sont présents, d'une rencontre portant sur l'approche *École en santé*, etc. En faisant la promotion de *Passerelles* lors de telles rencontres, vous multipliez vos chances d'intéresser le milieu.

N'oubliez pas qu'il vous appartient de déterminer comment utiliser à profit les outils promotionnels qui vous sont fournis par le ROJAQ.

2.2 Stratégie de promotion provinciale

Le ROJAQ est toujours à l'affût des projets de loi pertinents à *Passerelles* et des opportunités de présenter le projet auprès des différents ministères. De plus, le ROJAQ fait annuellement la recension des données provinciales concernant l'implantation de *Passerelles*. Ces données sont disponibles pour les membres et peuvent être utilisées pour démontrer que le projet est implanté dans différents milieux à travers le Québec, et ce, depuis plusieurs années. Le fait de pouvoir offrir un service s'étendant à l'ensemble des acteurs du milieu, et ce, à travers le Québec, constitue un avantage important.

3. La rencontre de présentation

3.1 Présentation du programme

Au risque de nous répéter, nous n'avons pas de recette infaillible à vous proposer. Par contre, les documents et les outils que nous avons élaborés devraient être d'une grande utilité pour vous préparer. Nous vous présentons en vrac quelques suggestions en vous laissant le soin de retenir celles qui vous semblent les plus intéressantes ou avec lesquelles vous vous sentez le plus à l'aise.

3.1.1 Une présentation organisée, flexible et à l'écoute des besoins du milieu

- Le choix de votre représentant

Travailler avec les différentes instances du milieu scolaire nécessite des qualités qui peuvent être différentes de celles recherchées pour travailler dans le volet LSJPA. Il a été constaté que les qualités de l'individu et sa capacité d'établir des liens sont des éléments favorisant l'implantation d'un projet dans le milieu, encore plus que le projet lui-même.

> *« Cette appréciation favorable de la ressource et de ses employées contribue certes au désir de développer davantage cette collaboration, mais favorise aussi une ouverture aux projets portés par cette ressource. Ainsi, une* ***relation de confiance*** *avec la ressource offrant la formation et l'accompagnement dans la mise en œuvre de services de médiation est une variable qui contribue à comprendre l'enthousiasme face à de tels services. Cette relation de confiance serait peut-être même un préalable à l'implantation de services de médiation au sein de ressources partenaires aux OJA. »*[3]

Voici donc quelques éléments sur lesquels il est intéressant de réfléchir :

---

[3] Jaccoud, Mylène et Admo, Nina. Médiation et maisons des jeunes. RARS. mars 2006

1) La conviction quant au potentiel des acteurs du milieu scolaire

- Est-ce que j'y crois?
- Comment je réagis face un individu qui démontre de la résistance?
- Suis-je en mesure de créer des liens avec les individus?

2) Animation

- Suis-je bon animateur?
- Est-ce que je suis capable de prendre la parole devant un groupe, de laisser la place aux participants?
- Est-ce que je favorise l'expression des idées, aussi diverses soit-elles?
- Suis-je ouvert à l'idée qu'un individu puisse avoir ses connaissances sur le sujet?
- Est-ce que je peux maintenir l'orientation même face à des personnes qui peuvent avoir plus de connaissances que moi?
- Est-ce que je suis attentif et à l'écoute?
- Suis-je capable de m'ajuster et d'ajuster mon langage?
- Ai-je la capacité de suivre le rythme des gens et non le mien ou celui de mon organisation?

Être non directif et patient sont des qualités essentielles à un bon animateur. C'est aussi l'art de savoir intervenir au bon moment en cohérence avec le rôle de l'OJA et savoir laisser les gens discuter et débattre tout en observant et en saisissant ce qui se passe.

3) Organisation, planification, coordination

- Suis-je capable d'amener les gens à s'organiser sans imposer ma méthode?
- Ai-je une vue d'ensemble du projet?
- Suis-je capable de cerner les enjeux, d'établir des plans d'action?
- Suis-je capable d'accompagner et non de faire à la place de?

L'intervenant de l'OJA est un guide, un phare pour les gens. Il contribue à la solidité du groupe et à l'équilibrage des pouvoirs.

4) Négociation, concertation

- Comment j'arrive à travailler avec des institutions qui peuvent avoir des attentes et des besoins différents?
- Puis-je les amener vers un but commun, une adhésion aux objectifs, aux valeurs, à l'approche?

Il est important de connaître avec qui on négocie, sur quoi on négocie et au nom de quoi on le fait.

5) Information

- Est-ce que je transmets l'information de façon claire, vulgarisée, avec des exemples et un esprit de synthèse?
- Suis-je capable de bien identifier l'information à transmettre?

6) Formation

La formation des adultes (andragogie) se différencie de la pédagogie (éducation des enfants). En effet, l'adulte n'a pas la même capacité de mémorisation (il n'a plus l'habitude d'apprendre par cœur), il n'accepte pas les idées toutes faites et a besoin d'être convaincu (il a l'esprit moins malléable et beaucoup de préjugés); de plus, l'apprentissage est une remise en cause de ses certitudes, ce qui est parfois mal perçu. Par contre, l'adulte dispose d'une expérience, sur laquelle on peut s'appuyer, et d'un esprit critique plus développé.[4]

- Suis-je capable de
    - varier mes stratégies de transmission de contenus et de créer des outils adaptés?
    - favoriser l'empowerment ?
    - favoriser l'unification du groupe par ma présence et mon approche de formation?
    - partir des gens, de leur vécu et de leurs connaissances pour transmettre mon contenu?

Bref, la rencontre de présentation constitue une étape importante dans le processus d'implantation de *Passerelles* et peut donner lieu à des échanges très intéressants. Les personnes qui seront chargées de présenter le programme doivent démontrer de l'enthousiasme, être à l'écoute des besoins du milieu et être convaincantes sans nécessairement se travestir en « vendeur de chars ». La présentation du projet doit favoriser les échanges et les interactions entre vous et vos interlocuteurs. À cet égard, vous avez peut-être intérêt à choisir

[4] Définition du terme andragogie sur Wikipédia

une personne qui a non seulement de la facilité à entrer en relation avec les autres, mais qui peut également transposer dans un langage simple le contenu de la présentation tout en restant à l'écoute des préoccupations ou des résistances qui peuvent s'exprimer. Le plus important c'est d'avoir la conviction que *Passerelles* répond à un besoin du milieu.

La personne choisie doit également avoir certaines aptitudes :

- Faire des liens avec les besoins.
- Connaître ce qui se fait déjà (projets, plan d'action, etc.).
- Avoir de la facilité à entrer en relation avec les autres.
- Être capable de transmettre l'information de façon claire.
- Rester à l'écoute des besoins.
- Être capable d'établir une relation de confiance.

Il est important de bien préparer la rencontre de présentation en connaissant déjà les projets en place, le projet éducatif ou les plans d'action du milieu. Connaître ces éléments, en plus des besoins qui auront été manifestés, vous permettra de démontrer comment le projet peut s'inscrire, bonifier ou être complémentaire avec ce qui est déjà en place dans leur milieu.

- Pochettes de présentation

Le ROJAQ met à votre disposition un certain nombre de documents visant à faciliter la présentation de *Passerelles*. Cela étant dit, rien ne vous empêche de réunir le tout dans une pochette que vous pourrez laisser aux personnes qui souhaitent en savoir plus sur *Passerelles*. Vous pouvez y ajouter un dépliant ou votre plus récent Rapport d'activités décrivant l'ensemble des services offerts dans votre OJA. Une telle initiative présente de multiples avantages :

a) il s'agit d'une pratique répandue dans le milieu scolaire;
b) les personnes qui se verront remettre une telle pochette seront davantage en mesure de saisir la mission de votre organisme, les services que vous offrez dans la communauté et votre expertise en matière de mécanismes de résolution des conflits ;
c) dans certains cas, ce simple geste va contribuer à défaire les préjugés voulant que ce qui vient du communautaire ne fait pas très sérieux…

- Durée de la présentation

L'expérience a démontré que vous devrez généralement vous adapter aux réalités du milieu scolaire et adapter votre présentation en fonction du temps alloué. Par conséquent, il s'agit de bien cibler l'essentiel du message que l'on veut passer.

- Contenu de la présentation

Nous vous invitons à consulter le document *Rencontre d'information* qui a été préparé pour vous.

N'oubliez pas de souligner que l'implantation de *Passerelles* permet une **souplesse** et **une réponse aux besoins du milieu scolaire.** L'OJA offre son soutien et le temps nécessaire pour la bonne mise en marche du projet collectif. Il est essentiel qu'à cette étape, l'OJA présente l'approche générale, la philosophie de *Passerelles* ainsi que ses objectifs.

Il est très important de faire comprendre à vos interlocuteurs que *Passerelles* est un projet collectif visant la promotion d'une saine gestion des conflits basée sur la communication et le dialogue.

3.1.2 Les outils à votre disposition

En plus du présent guide, les membres du Comité médiation scolaire ont développé un certain nombre d'outils qui, bien utilisés, devraient faciliter vos démarches d'implantation. Certains de ces outils ont été élaborés en vue d'une distribution auprès de vos partenaires du milieu scolaire, d'autres s'adressent spécifiquement à l'OJA.

Documents	Niveau visé
Dépliant	Général
Document de présentation	Général
Guide d’implantation	OJA
Rencontre d’information	OJA à l’intention de la direction et du personnel scolaire
Formation de base (Guide d’animation, powerpoint et cahier du participant)	OJA à l’intention de la direction et du personnel scolaire
Guide d’animation des ateliers (tournée de classe)	OJA pour les élèves du primaire
Guide de révision d’animation des ateliers (tournée de classe)	OJA pour les élèves du primaire
Guide de formation en médiation (guide d’animation et cahier du participant)	OJA pour les élèves du primaire
Guide d’animation des ateliers (tournée de classe)	OJA pour les élèves du secondaire
Guide de révision d’animation des ateliers (tournée de classe)	OJA pour les élèves du secondaire
Guide de formation en médiation (guide d’animation et cahier du participant)	OJA pour les élèves du secondaire
Guide de formation en médiation (guide d’animation et cahier du participant)	OJA pour les adultes
Affiche-école	Primaire
Affiche classe	Primaire
Cartes aimantées	Primaire
Flyer Cégep	Cégep
Cartons pour le continuum des pratiques	Général
Feuilles statistiques	Primaire, secondaire, adulte

3.1.3 Conditions d’implantation

Dans la mesure où la réussite d’un programme comme *Passerelles* encourage la collaboration de l’ensemble du milieu, nous croyons qu’il est toujours préférable d’obtenir l’appui de l’équipe-école. En même temps, il nous apparaît difficile d’imposer cette condition à la direction d’une école. Quels sont les options et les compromis possibles?

- Si la direction de l’école vous questionne à ce sujet, il peut être stratégique d’insister sur l’importance de la collaboration de l’ensemble du personnel (enseignants, professionnels, responsables des services éducatifs, concierges, etc.).

- Vous pouvez également expliquer à la direction de l’école qu’il est possible d’organiser une rencontre d’information avec l’ensemble de l’équipe-école afin de présenter le programme. Si celui-ci reçoit un accueil favorable, il y aura une seconde rencontre pour dispenser la formation de base en gestion des conflits. Pour l’OJA cela signifie peut-être un déplacement supplémentaire, mais si cette démarche vous permet d’aller chercher l’adhésion du personnel de l’école, le jeu en vaut sans doute la chandelle.

- N’oublions pas que le projet collectif doit répondre aux besoins du milieu et il est important d’être à l’écoute des personnes (étudiants, personnels, parents, etc.) tout en respectant notre philosophie et notre approche.

- Rien n’empêche un OJA de collaborer avec quelques piliers dans l’école sans que l’ensemble du personnel y adhère au départ. Au fil des semaines et des mois, d’autres personnes s’y joindront.

3.2 Autres programmes de gestion des conflits en milieu scolaire

Comme vous n’êtes pas sans l’ignorer, il existe déjà un certain nombre de programmes de gestion des conflits en milieu scolaire. Donc, il est important de connaître les programmes implantés dans l’école ciblée afin de pouvoir faire un arrimage avec le projet collectif.

Voici quelques exemples de programmes avec lesquels nous pourrions arrimer nos actions :

- Branchons-nous sur les rapports de force
- Vers le pacifique
- Médi-ado
- L’école au cœur de l’harmonie
- Les amis de Zippy
- Fluppy

Lors de vos présentations du programme *Passerelles*, il est possible qu’on vous pose des questions sur ces autres programmes. En quoi *Passerelles* est-il différent de tel ou tel programme? Dans une telle situation, le plus simple consiste à énumérer les caractéristiques de

Passerelles, pour en arriver à expliquer que votre objectif est d'abord de les aider à répondre à la question suivante: Comment *Passerelles* peut-il compléter ce qui est déjà en place dans l'école afin de répondre à vos besoins?

Il est inutile de chercher à dénigrer les autres programmes. Soyez positifs et insistez sur les caractéristiques de *Passerelles* qui se veut un projet :

- souple;
- qui part des besoins identifiés par le milieu;
- qui peut bien s'insérer dans les différents projets de l'école;
- qui peut être complémentaire aux programmes de gestion des conflits déjà existants;
- qui vise tant les élèves que les adultes gravitant en milieu scolaire;
- qui offre des outils concrets pour gérer des conflits;
- qui offre un accompagnement personnalisé, un suivi et un soutien.

Passerelles, en misant sur une vision différente du traitement des conflits, en favorisant la réparation et en incitant les jeunes à se responsabiliser, permet le resserrement des liens entre les différents acteurs du milieu scolaire, contribue à améliorer le climat et favorise dès lors la réussite scolaire et éducative.

La force de ce programme tient à ce qu'il peut mobiliser tous les acteurs du milieu dans une démarche commune. Or, les programmes déjà en place concernent généralement seulement les élèves ou s'appuient sur des médiateurs professionnels. Vous pouvez mettre l'emphase sur les autres passerelles du projet et insister sur le fait que *Passerelles* vise à permettre à tous les acteurs du milieu scolaire de prendre en charge par eux-mêmes la gestion de leurs conflits.

Il est important de faire comprendre que notre objectif n'est pas de déloger les autres programmes au profit de *Passerelles*. Dans bien des cas, les programmes déjà en place fonctionnent bien et répondent aux attentes de la direction. Si tel est le cas, pourquoi le remplacer? Dans un tel cas, il y a peut-être lieu de suggérer à l'établissement ou à la Commission scolaire de conserver son programme de médiation par les pairs (pour les élèves) par exemple, tout en les invitant à examiner la possibilité d'implanter les volets de *Passerelles* qui s'adressent aux autres acteurs du milieu.

3.3 Suivi

Vos efforts d'implantation ne doivent pas se limiter aux rencontres de présentation. Encore une fois, il est possible d'agir de façon proactive sans pour autant se transformer en « vendeur de chars ». Lorsque vous faites une présentation du programme, n'oubliez pas, par exemple, de laisser une carte professionnelle (en insistant sur votre disponibilité pour donner de plus amples informations) et de convenir des modalités de suivi (qui rappelle qui? et quand?). À cet égard, une bonne connaissance du calendrier scolaire et des échéanciers que se donnent les établissements scolaires pour la préparation des activités de la rentrée constituent un atout indéniable. Sur la question du suivi, le plus difficile est sans doute de trouver le ton et une attitude qui démontrent votre professionnalisme et votre intérêt, tout en évitant de donner le sentiment que vous les harcelez. Il faut être conscient de la réalité scolaire et de s'adapter aux délais qui peuvent différer des nôtres.

4. Implantation du projet

4.1. Résistances du milieu

Il faut comprendre que les éventuelles résistances ne se rattacheront peut-être pas directement au contenu de *Passerelles*. Le contexte et les enjeux soulevés par l'implantation d'un projet s'adressant à l'ensemble des acteurs du milieu peuvent être ici en cause, au même titre que :

- le manque d'informations;
- le fait que l'insertion de ce programme peut impliquer un ajout des tâches pour les enseignants (ateliers à donner en classe, assister à des rencontres de comité, etc.);
- le sentiment selon lequel les enseignants sont déjà surchargés de travail (manque de temps);
- le sentiment d'une ingérence dans leur travail auprès des élèves ou sur le plan des relations entre la direction et les employés, sur le plan des relations entre parents et enseignants, etc.;
- les enjeux et les revendications syndicales;
- la peur du changement;
- etc.

L'implantation d'un projet est assurément plus difficile lorsque les acteurs visés offrent des résistances (résistance qui peut tout aussi bien se traduire par une indifférence passive que par une hostilité affichée). Pour contrer ces résistances, vous devez redoubler d'efforts pour bien informer le milieu, expliquer les différentes facettes du programme et l'approche qui le sous-tend ainsi que les modalités prévues.

N'hésitez pas à souligner que ce projet peut contribuer à améliorer le climat de travail, les relations entre enseignants et parents, et que les pratiques peuvent facilement être intégrées comme outils pédagogiques. Votre attitude lors des présentations peut également avoir un impact : il faut être rassurant, avoir une bonne maîtrise du contenu du projet, être compréhensif, respecter le rythme du milieu et ses besoins.

Vous devez manifester de l'ouverture face aux critiques. En laissant les personnes exprimer leurs craintes, doutes ou réserves face au programme, il vous sera plus facile d'identifier la source du malaise et trouver une façon d'y répondre. Bref, vous devez être disponible et faire preuve d'une très grande souplesse (tout en respectant les valeurs de *Passerelles*).

4.2. Acteurs à impliquer

Tous les acteurs du milieu peuvent avoir un rôle à jouer lors de l'implantation de *Passerelles*. Cette implication peut prendre différentes formes : en participant au comité de coordination, en faisant partie du groupe de médiateurs, en s'occupant de la promotion de *Passerelles*, en animant des ateliers, en appliquant des techniques proposées, etc. L'idée générale consiste à susciter une mobilisation du milieu scolaire et un changement d'approche face aux conflits et aux moyens possibles de les gérer, par exemple, retravailler le code de vie afin d'y inclure les nouvelles pratiques.

Il ne faut pas perdre de vue que *Passerelles* est beaucoup plus large que seulement la participation des élèves et qu'il faut favoriser la collaboration de tous les acteurs du milieu. Les parents peuvent aussi, selon les besoins du milieu, participer à ce projet. Voici des idées pour rejoindre les parents :

- OPP : organisation participation de parents
- Conseil d'établissement
- Assemblée générale
- Présentation lors d'activités réunissant les élèves (spectacles, etc.)
- Sondage

5. Implication de l'OJA

> *Il existe en effet une relation particulièrement étroite et intense, quel que soit le moment où le programme est implanté ou développé dans une école, entre la difficulté d'appropriation de nouvelles pratiques et le manque de soutien au plan de l'encadrement et de la formation. Sans un investissement constant et important, les activités diminuent inévitablement, et ce, très rapidement* (Bowen et Desbiens, 2004 :79).

5.1 Suivi et soutien

L'OJA est garant de la qualité et de la philosophie du projet collectif *Passerelles*. Il y aura du soutien et du suivi tant que le projet sera mis en place dans l'école. Il est évident que l'implication et le soutien de l'OJA ne seront pas à la même intensité au début du projet qu'après trois ans par exemple.

5.2 Activités parallèles de l'OJA

Quelque soit la réponse du milieu scolaire à la proposition *Passerelles*, nous avons tout lieu de penser que l'ensemble des OJA ont intérêt à s'investir de différentes façons dans les écoles pour faire connaître l'ensemble de leurs activités. Avec le temps, cet investissement pourrait amener certains établissements à vouloir collaborer avec l'OJA.

- En début d'année scolaire, vous pouvez proposer à l'école d'organiser une rencontre vous permettant de donner de l'information sur l'OJA et ses activités;
- Vous pouvez vous proposer pour écrire un court texte décrivant le programme *Passerelles* qui pourrait éventuellement être publié dans le journal de la commission scolaire ou de l'établissement;
- Vous pouvez organiser une tournée dans les écoles afin d'offrir de l'information sur la LSJPA ou sur des thèmes d'actualités (cyberintimidation, etc.);
- Le projet *Passerelles : Des conflits bien gérés… Tout le monde y gagne!* peut être présenté au premier cycle des écoles.
- Etc.

5.3 Évaluation du programme

Par souci de maintenir une qualité dans la prestation des services et afin de dresser un portrait provincial de l'évolution du projet *Passerelles*, il est possible que vous soyez sollicités pour fournir des données quantitatives ou qualitatives au ROJAQ. Ces données sont utiles pour la promotion provinciale et pour les autres OJA qui peuvent ainsi s'appuyer sur des expériences déjà en place.

6. Modèle d'échéancier

Démarches préliminaires :

- Prise de contact
- Présentation (direction)
- Présentation (équipe-école)
- Relances

Rencontre d'information et de formation

Élaboration d'un plan d'action pour répondre aux besoins

Rencontre de parents

S'il est choisi de former des médiateurs :

Formation d'un comité des médiateurs
Déploiement du service
- Ateliers de sensibilisation
- Recrutement des médiateurs
- Formation des médiateurs
- Activité de lancement du service

Promotion et suivi du service
Soutien aux médiateurs, rencontre de bilan
Évaluation

7. Quelques références

BEAUMONT, CLAIRE (2003). *Les effets d'un programme adapté de médiation par les pairs auprès d'élèves en trouble de comportement*. Québec, Thèse de doctorat (sciences de l'éducation) présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval.

BOUBAULT, GUY (2000). « Présentation », dans Guy Boubault et Christian Le Meut (dir.), *Pratiques de médiation. Écoles, quartier, familles, justice : une voie pour gérer les conflits*. Paris, Éd. Charles-Olivier Mayer.

BOWEN, FRANÇOIS (2003). *Agir de manière préventive – une nécessité pour lutter contre l'intimidation et le taxage*. Montréal, Conférence d'ouverture présentée dans le cadre du colloque sur « L'intimidation et le taxage à l'école. Intervenir pour se donner une école saine et sécuritaire ».

BOWEN, FRANÇOIS ET *AL* (2003). « La médiation par les pairs à l'école primaire : conditions de réussite et perspectives de recherche »dans *Journal international de victimologie*, no 4.

BOWEN, FRANÇOIS et NADIA DESBIENS (2002). « La prévention des conduites violentes en milieu scolaire. Évaluer pour développer de meilleurs pratiques » dans *Bulletin du CRIRES*, mai-juin, pp. 17-24.

BOWEN, FRANÇOIS et NADIA DESBIENS (2004). « La prévention de la violence en milieu scolaire au Québec : réflexions sur la recherche et le développement de pratiques efficaces » dans *Éducation et francophonie*, Vol. XXXII : 1 (printemps), pp. 69-86.

COMMISSION SCOLAIRE DES BOIS-FRANCS (2003). Cadre *de référence relatif à la prévention et à la gestion des incidents violents*. S.l., Commission scolaire des Bois-Francs.

COMMISSION SCOLAIRE DES NAVIGATEURS, Services de l'éducation des adultes, de la formation professionnelle et de la formation continue (2005-2006). *L'École des parents*.

DAY, DAVID M., CAROL A. GOLENCH, JYL MACDOUGALL, et CHERYL A. BEALS-GONZALÉZ (1995). *La prévention de la violence à l'école au Canada : résultats d'une étude nationale des politiques et programmes*. Ottawa, Solliciteur général.

GEORGES, PATRICIA, PIERRE CHARTRAND, RAYMOND TOZZI et DANIEL MARTIN (2003). *La gestion des comportements agressifs : mieux prévenir, pour mieux intervenir*. Montréal, Services des ressources éducatives, Commission scolaire de Montréal.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, ASSOCIATION DES CLSC ET DES CHSLD DU QUÉBEC, TABLE DE CONCERTATION NATIONALE EN PROMOTION ET EN PRÉVENTION (2005). *École en santé : guide à l'intention du milieu scolaire et de ses partenaires*.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES DE JUSTICE ALTERNATIVE DU QUÉBEC (2006). *Programme de gestion des conflits en milieu scolaire*.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES DE JUSTICE ALTERNATIVE DU QUÉBEC (2006). *Rencontre d'information et formation de base en gestion des conflits.*

VERIFICATEUR GENERAL DU QUEBEC (2005). *Rapport annuel 2004-2005*, vol. I, Québec, Vérificateur général du Québec.